

## **ТЕМА 5. РОБОТА ЛІДЕРА З КОМАНДОЮ. ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ І ЦІННОСТЕЙ**

Якщо ваші дії призводять до результатів,  
які надихають інших мріяти більше,  
дізнаватися більше, робити більше і  
домагатися більшого, значить, ви відмінний лідер!

*Доллі Партон*

У кожній організації будь-який керівник –  
від начальника відділу до топ-менеджера –  
час від часу повинен зняти свій костюм і забруднити руки.

*Річард Бренсон*

*Питання для розгляду*

*5.1. Команда. Роль лідера в команді*

*5.2. Стадії розвитку, типи та характеристики команд*

*5.3. Функціональні ролі в команді*

*5.4. Найхарактерніші вади команд*

*5.5. Теоретичний підхід до тлумачення корпоративної культури*

*5.6. Види та типологія корпоративної культури*

*5.7. Модель формування корпоративної культури*

*5.8. Корпоративна культура і розподіл повноважень у міжнародних*

*корпораціях*

### **5.1. Команда. Роль лідера в команді**

Ви вочевидь чули про принцип синергії – це поява нової енергії вищого рівня, більш ефективної, в результаті поєднання двох або більше елементів. Життя доводить, що саме в поєднанні різних елементів та їх характеристик ми отримуємо ефект практичного результату – успіху.

Якщо в одній людині поєднати всі характеристики неможливо, тоді як треба діяти? Відповідь проста, вона на поверхні – треба створити команду людей, які будуть носіями різних характеристик і тоді ми досягнемо бажаного результату.

Одна із найголовніших якостей, якою має володіти успішний лідер – вміння правильно підбирати співробітників для спільної роботи.

Об'єднавши людей набагато простіше досягти поставлених цілей. Якщо уявити, що команда – це група людей, то в чому ж полягає різниця між командою і групою? Уявімо собі ліфт, у якому їде група людей. При цьому, всі вони їдуть на восьмий поверх. Тобто у всіх їх є мета – доїхати разом до 8 поверху. Але вийшовши з ліфту вони розійшлися по різних кабінетах.

Група людей може їхати в ліфті на один поверх (одна начебто мета, але на поверсі, зайшовши у двері свого кабінету, ніхто між собою не взаємодіє). Мета є, – всі на 8 поверх, але на 8 поверсі всі розійшлися і все. У команді ж, люди можуть навіть розійтися на різних поверхах і по різних кабінетах, але вони мають спільну мету і задля досягнення цієї мети *взаємодіють*. Робота команди

скоординована, бо є спільна мета. У команді кожен вносить свій внесок у спільну роботу. У команді кожен відчуває свою потребу і може себе реалізувати.

Отже: **команда** – це група людей, які взаємодіють між собою, координуючи свою роботу для досягнення спільних цілей, доповнюючи і розвиваючи одне одного.

Яка ж роль лідера в команді?

Розглянемо це на прикладі діаграми Венна – зображення, що використовується для вираження взаємозв'язку між множинами в групі об'єктів, що мають щось спільне.

В основі будь-якої взаємодії завжди є певні складові, які лідер має обов'язково враховувати:

- якщо лідер сфокусує свою увагу на *групі та індивідах*, що в неї входять, ви зможете створити прекрасну обстановку, в якій тим не менше буде не так легко досягти практичних результатів;

- якщо сконцентруватися на поставленому *завданні та індивідах*, які його виконують, то випустимо із поля бачення групу. В цьому випадку кожен член групи неминуче буде «тягти ковдру на себе»;

- ігноруючи індивідів, зосередившись на *групі і завданнях* можливо добитись вирішення завдання, але моральний дух групи буде підірваний, оскільки люди не зможуть гідно оцінити свій внесок у справу.

Таким чином, сфера дії усіх трьох складових однаково перетинаються. *Роль лідера* полягає в тому, щоб зуміти гармонізувати дію усіх складових.

Працюючи над вирішенням поставлених завдань, члени команди прагнуть до цієї мети заради успіху усієї команди, одночасно розвиваючись як особистості в її складі.

Але лідер має пам'ятати ще одну вкрай важливу деталь: уявіть собі, що кожен, член команди – це просто зірка. Добре це чи погано? З одного боку добре, бо кожна зірка – це престиж команди. З іншого боку, – якщо кожна зірка буде тільки демонструвати свою зірковість, то чи завжди можна розраховувати лише на позитивний результат, від реалізації кожним своєї зірковості. Навряд. Отже завдання лідера ускладнюється.

Лідер має побудувати роботу команди так, щоб головним принципом став принцип *рівності* (приклади у спорті, коли перемагали не команди зірок, а звичайні команди, бо мали *командний дух*).

Отже, головний принцип в команді – це принцип рівності. В ефективній команді кожна «зірка» вміє подавляти власний егоцентризм для досягнення спільних цілей.

Поняття команди передбачає *спільну місію і спільну відповідальність*. Звідси виникає і роль лідера в команді.

*Завдання лідера* – зберігати цілісність команди та її бойовий дух.

У Германа Гессен є хороший твір «Подорож на Схід», де розповідається як група людей готуючись до експедиції, вирішила найняти слугу, щоб готував їм їжу, підтримував екіпіровку в належному стані, виконував інші різні доручення під час походу. Вони відвідали монастир, що поблизу і розповіли про свої умови

з проханням дати їм якогось монаха для цієї роботи. Монахи згодилися за однієї умови, що Лео (монах який відправиться з ними в експедицію) супроводжуватиме їх тільки певну частину дороги, а потім залишить їх.

Під час походу Лео справно виконував свою роботу і навіть намагався підбадьорювати своїх нових господарів в скрутні хвилини. Досягши домовленого місця, Лео залишив експедицію. З цього моменту в ній все і розладилось. Подорожуючі пересварились, група почала розпадатися, а похід довелось взагалі припинити.

Через кілька років один із учасників експедиції, яка провалилася, опинився недалеко від того монастиря, в якому жив їх слуга Лео. Яким же було його здивування, коли він дізнався, що того, кого вони сприймали слугою під час походу був великим і поважним священнослужителем, головою монашого ордену.

Ця історія – яскравий приклад як треба служити своїй команді. Адже багато лідерів сприймають свій головний обов'язок як роздачу розпоряджень, їм здається, що якщо вони вийдуть із цієї ролі, їх перестануть поважати.

Але варто пам'ятати, якщо ви очолили команду, а не групу, то вас будуть оцінювати не за вашими особистими досягненням, а за результатами діяльності команди в цілому. Адже перспективний лідер міряє свій успіх не тим, скільки в нього сили, а тим – скільком людям він дав силу.

## **5.2. Стадії розвитку, типи та характеристики команд**

Команди, які чітко функціонують не виникають самі по собі. Вони створюються лідерами, які докладають величезних зусиль для об'єднання людей.

При цьому дуже важливо, щоб лідери знали, що всі команди проходять певні стадії становлення і розвитку. Є молоді команди, що тільки виникли, а є команди з величезним досвідом. З часом у будь-якій команді відбуваються певні зміни. Спочатку члени команди мають познайомитися один з одним, потім розподілити ролі, роботу, встановити норми і уточнити завдання. Так кожен із членів команди стає частиною налагодженого механізму. Завдання лідера полягає в тому, щоб визначити стадію розвитку команди і допомогти їй учасникам підвищити ефективність спільної роботи.

Як правило, на кожній стадії розвитку команди, які вона проходить, перед лідером постають нові завдання.

*Формування.* На цій стадії відбувається знайомство учасників команди один з одним. Члени команди пробують налагодити дружні стосунки, приглядаються одне до одного, з'ясовують чим саме їм доведеться займатися. Завдання лідера полягає в допомозі при знайомстві, поясненні принципів подальшої роботи. Важливо, щоб лідер створив доброзичливу атмосферу, в якій кожна людина почувалася б комфортно і повноправним членом колективу. Лідери можуть підтримувати сором'язливих, допомагати їм налагоджувати стосунки.

*Розлад.* На цій стадії проявляються особистості членів команди. Вони починають усвідомлювати власні ролі. Тут характерні конфлікти і

непорозуміння. Співробітники можуть висловлювати незгоду з місією команди. Іноді деякі прагнуть зайняти певні позиції, що призводить до створення коаліцій і угруповань. В цей період команді не вистачає єдності. Дуже важливо, щоб ця стадія пройшла без втрат, інакше досягти поставленої мети не вдається. Коаліції можуть сперечатися з приводу методів досягнення цілей. Завдання лідера створити атмосферу відкритого обговорення і усувати непорозуміння. Співробітники повинні висловлювати свої ідеї, критичні зауваження відверто і невимушено

*Нормалізація.* На цій стадії основні конфлікти вже з'ясовуються. Члени команди приходять до спільного знаменника щодо розподілу ролей і влади. Вони починають розуміти одне одного, між ними зникають непорозуміння. Лідер має підтримувати команду, підсилювати її єдність і допомагати визначати норми і цінності команди.

*Виконання.* На цій стадії основна увага приділяється досягненню командної мети. Члени команди згодні з її місією. Їх робота стає скоординованою. Співробітники постійно взаємодіють один з одним, ведуть конструктивні дискусії. Лідер має спрямовувати зусилля на підвищення ефективності роботи команди і стимулювати самоуправління.

Отже, на кожній стадії розвитку команди лідер виконує певні завдання, а саме:

1. *Формування:* орієнтація, встановлення контактів. Лідер налагоджує соціальну взаємодію.

2. *Розлад:* конфлікти, непорозуміння. Лідер стимулює участь кожного члена команди у вирішенні проблем, усуває непорозуміння.

3. *Нормалізація:* визначення розпорядку роботи і досягнення згуртованості. Лідер допомагає колегам з'ясувати ролі, командні норми і цінності.

4. *Виконання:* кооперація, вирішення робочих проблем. Лідер стимулює виконання завдання.

### **Типи і характеристики команд**

Традиційні типи.

Команди, які працюють в сучасних організаціях можна розділити на три основні типи:

- Функціональні команди;
- Крос-функціональні команди;
- Саморегулюючі команди

#### ***Функціональні команди***

Це команди, які складають частину традиційної вертикальної ієрархії. Вони включають в себе начальника і його підлеглих, які дотримуються формальних стосунків субординації.

Можна зустріти також інші назви цих команд: вертикальні команди; директивні команди.

Охоплюють вони 3-4 ієрархічних рівні. Часто функціональна команда складає відділ організації.

Вертикальними командами також є фінансові відділи, відділи по роботі з персоналом, відділи продажу.

Кожен із них формується організацією в рамках корпоративної ієрархічної структури, щоб виконувати певні завдання в процесі спільної діяльності співробітників.

### ***Крос-функціональні команди***

Ці команди складаються із співробітників різних функціональних відділів організації. Учасники команди найчастіше знаходяться на одному ієрархічному рівні, хоча крос-функціональні команди можуть перетинати вертикальні та горизонтальні корпоративні рівні. Команда має керівника, який координує діяльність співробітників. Ця робота, як правило пов'язана зі змінами, наприклад з введенням нової програми навчання, або з випуском нового продукту. Крос-функціональні команди, як правило працюють над проектами, тому в їх діяльність включаються представники кількох відділів організації, оскільки розгляд проекту передбачає різнобічні характеристики.

Крос-функціональні команди стимулюють інформаційний обмін, генерують найцінніші пропозиції, координують діяльність відділів, розробляють нові проекти, вирішують загально корпоративні проблеми і вивчають можливість зміни виробничих процедур і стратегій. До цього ж типу належать команди, які формуються для вирішення специфічних проблем (*проблемні команди*) або *команди покращення трудових процесів*.

Крос-функціональні команди найчастіше займаються впровадженням інновацій, координуючи роботу багатьох відділків. Крос-функціональні команди можуть трансформуватися в інші типи команд за потребою.

### ***Саморегулюючі команди***

Якщо порівняти функціональні та крос-функціональні команди із саморегулюючими, то варто одразу зазначити, що функціональна команда складається із людей, які володіють однаковими навичками і виконують однакові завдання в межах традиційних корпоративних структур. Керівництво цими командами засновано на вертикальній ієрархії.

Учасники крос-функціональної команди мають більше свободи, але традиційно орієнтовані на керівника, який визначає напрямок діяльності. Керівник найчастіше призначається топ-менеджером. Але, щоб підвищити ефективність роботи команди частина владних повноважень делегується керівником іншим членам команди.

Саморегулюючі команди знаходяться на вищому етапі розвитку. Вони не регулюються топ-менеджерами чи начальниками, чи призначеними зверху структури керівниками. Ці команди орієнтуються більше на своїх учасників ніж на лідерів. Сотні компаній використовують саморегулюючі команди, що дає можливість об'єднувати людей, давати їм цікаві завдання і наповнювати змістом їх роботу.

Саморегулюючі команди як правило включають від 5 до 20 учасників, які володіють різнобічними вміннями і навичками і здатними підміняти один одного, що дозволяє команді виробляти окремий продукт чи послугу. Суть в

тому, щоб самі команди, а не менеджери визначали напрямок роботи, несли відповідальність за виконання завдань, приймали рішення, здійснювали контроль за якістю і при необхідності вносили зміни в свою діяльність. Саморегулюючі команди, працюючи, як правило на постійній основі, можуть бути також і тимчасовими, коли створюються для реалізації специфічного проекту, а потім, після виконання завдання розформовуються.

Саморегулюючі команди мають наступні характеристики:

1. Члени команди володіють кількома навичками, що дуже важливо для виконання корпоративного завдання. В склад команди входять співробітники різних відділів, здатних підміняти один одного. Команда долає межі між відділами, налагоджуючи координацію, яка потрібна для виробництва продукту чи послуги.

2. Команда має доступ до ресурсів (включаючи фінанси, інформацію, виробниче обладнання, необхідне для виконання комплексного завдання).

3. Команда має право самостійного прийняття рішення. Це означає, що учасники команди можуть вводити в її склад співробітників, розпоряджатися грошовими засобами, вести контроль якості і планувати подальшу роботу.

Учасники саморегульованих команд виконують функції менеджерів, здійснюючи планування, складаючи графік робіт і відпусток, розподіляючи ресурси і оцінюючи результати праці. Вони мають не багатьох начальників, частіше всього вибирають серед своїх колег раз на рік. Тут всі члени колективу приймають спільні рішення, і разом усувають конфлікти, які виникають. Деякі команди не мають призначеного лідера, так, що кожен член команди може взяти на себе функції керівництва в залежності від ситуації. Дякуючи саморегулюючим командам рівність і передача владних повноважень стають ключовими цінностями корпоративної культури в багатьох організаціях.

#### Характеристика команд

Число учасників	В ідеальному випадку команда складається із 7–9 осіб, хоча це число може бути варіативним від 5 до 12. Така чисельність команди дає можливість скористатися різнобічними навичками членів команди і водночас вони можуть швидко налагодити стосунки і вирішувати складні проблеми при цьому кожен член команди може відчувати себе повноправним учасником. Якщо чисельність команди збільшується це ускладнює взаємодію. Згідно дослідженню Геллап – груп 82 % респондентів вважають більш продуктивними невеликі за розміром команди і лише 16 % віддають перевагу великим. Як правило у великих командах лідеру доводиться складніше задовольняти потреби співробітників, докладати більше зусиль, щоб досягти єдності, лояльності і прагнення до спільної мети.
Багатогранність досвіду	Щоб команда була ефективною у виконанні своїх функцій дуже важливо, щоб її учасники володіли багатьма різними навичками, знаннями і різнобічним досвідом. Багатогранність досвіду посилює креативність команди. З іншого боку це може призводити до деяких конфліктів, але конструктивні конфлікти можуть виявитися корисними для більш ефективного прийняття рішення. Але не дивлячись на користь деяких конфліктів, занадто сильні розбіжності можуть приносити шкоду команді.

Взаємозалежність	Розрізняють загальну, послідовну та рівну взаємозалежність. Загальна залежність означає, що учасники групи просто залежать один від одного при цьому вони діють як єдина команда.. Вони можуть використовувати спільне обладнання, але більшу частину своєї роботи вони виконують незалежно один від одного. Крамниця «Молоко», кожен продавець відповідає за свій відділ, але всі вони мають одного керівника, від їх злагодженої роботи залежить об'єм продажу.
Послідовна взаємозалежність	Це серійна форма залежності, коли кінцевий продукт роботи одного є вихідним матеріалом для роботи іншого. Приклад будівництво будинку. Рівна взаємозалежність Виникає в тих випадках, коли кінцевий продукт роботи співробітника «Н» є вихідним матеріалом для роботи «К», а кінцевий продукт роботи «К» повертається до працівника «Н».

*Ефективність команди* – це її вміння досягати 4 цілей:

- впровадження інновацій, адаптація до змін;
- підвищення продуктивності;
- забезпечення високого рівня товарів та послуг;
- задоволення потреб співробітників.

*Фактори командної єдності:*

- *Взаємодія* (чим більше часу проводять разом, тим сильніша єдність);
- *Спільні цілі* (колектив одностайний завжди ефективніший);
- *Привабливість команди* (співробітникам хочеться працювати разом, їм приємно разом, вони щиро поважають один одного);
- *Змагальність* з іншою командою (це посилює єдність команди);
- *Успіх* і позитивна оцінка зовнішніх спостерігачів.

### 5.3. Функціональні ролі в команді

Більше ніж 20 років доктор Мередіт Белбін досліджував ролі, які виконують члени команди і прийшов до цікавого висновку про дев'ять типів командних ролей. Якщо вам вдасться підібрати кандидатів з відповідними характеристиками, вважайте, що ви заклали фундамент успіху. А якщо кожному буде відведена, ще й та роль, яка його влаштовує, що відповідає його професійним навикам і особистим вподобанням, виконати доручену справу буде набагато легше і продуктивніше. Всі будуть цінувати свій внесок у спільну справу і не будуть зазіхати на ролі інших. Успіх справи, при цьому, буде гарантований.

Таблиця 5.3.1

#### Типи командних ролей та їх характеристика

Генератор	Індивідуаліст, який мислить серйозно і неортодоксально <i>Позитивні якості:</i> геніальність, уява, інтелект, знання.	Це інтелектуали, наділені, неординарним мисленням. Їх головна перевага – здатність генерувати нові ідеї і вирішувати складні задачі. Вони розкидають насіння, яке інші члени команди будуть культивувати, поки ті не дадуть плоди. Це людина – ідея. Він мислить образно і неординарно. Але для втілення своїх власних ідей це не дуже підходяща кандидатура.
-----------	---	---

	<p>Здатність вирішувати найскладніші завдання</p> <p><i>Допустимі недоліки:</i> може літати на хмарах, схильний випускати практичні деталі і ігнорувати правила</p>	<p>Він швидко втрачає зацікавленість, оскільки схильний до вирішення більш глобальних проблем. Генератори віддають перевагу роботі самотужки, ігнорує умовності. Він зосереджений на свій внутрішній світ і може йти на контакт без ентузіазму.. Дуже чутливий до критики і хвали на свою адресу. Спілкуються з оточуючими на власній хвилі і не дуже бажають її змінювати, швидше, чекають, що інші під них підлаштуються. Схильний приділяти занадто багато уваги ідеям, які стимулюють його уяву, не дивлячись на те, що ці ідеї можуть не відповідати цілям і потребам команди. Якщо зібрати кілька таких особистостей в одному колективі, він може виявитися геть не продуктивним. Кожен буде відстоювати свої ідеї і в такому «галасі» конкурентної боротьби просто не почути голос інших</p>
--	---	---

<p>Дослідник</p>	<p>Відкритий, зацікавлений, комунікабельний, сповнений ентузіазму.</p> <p><i>Позитивні якості:</i> здатність налагоджувати позитивні контакти і вишукувати нові можливості.</p> <p><i>Допустимі недоліки:</i> може швидко втратити зацікавленість до роботи, якщо завдання втратить висхідну новизну. Іноді занадто некритичний і оптимістичний.</p>	<p>Дослідники також належать до творчих особистостей, але їх спосіб продукування нових ідей відрізняється від генератора: часто вони беруть в розробку неформлену ідею, яка належить іншій людині. Дослідники популярні і користуються авторитетом. Вони врівноважені, допитливі і не замикаються в собі. Із них виходять хороші дипломати і посередники. Вони дуже швидко розмірковують, а їх позитивне налаштування і природній оптимізм можуть гарно впливати на мотивацію і бойовий дух команди. Дослідники завжди дивляться вперед налагоджуючи багато численні зв'язки із зовнішнім світом. Вони заряджені на пошук нових можливостей і здатен швидко оцінити перспективу, що відкривається. Йому не сидиться на місці, але якщо він в офісі, то веде розмови по телефону, виторговуючи найкращі умови контракту. Ентузіазм дослідника просто заразний і в цьому проявляється краща його якість, саме він рятує команду від стагнації і інертності. Хоча досліднику не позичати ентузіазму, але тим не менше, він потребує емоційного підживлення ззовні. У відсутності зворотного зв'язку, його порив швидко згасає. Вони також можуть втратити зацікавленість в проекті, якщо переконаються, що він вже розкручений на повну «катушку».</p>
------------------	--	---

*Генератори і дослідники найбільш творчі особистості в команді. Тим не менше різняться один від одного*

<i>Генератори</i>	<i>Дослідники</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- самі висувають ідеї;</li> <li>- віддають перевагу одноосібній роботі;</li> <li>- працюють продуктивніше в ліберальному і вільному середовищі;</li> <li>- серйозні і часто-густо самотні особистості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- схильні до розробки чужих ідей;</li> <li>- потрібен зовнішній стимул;</li> <li>- однаково гарно можуть працювати і в умовах стресу і в кризових умовах;</li> <li>- розкуті і комунікабельні.</li> </ul>



Координатор	<p>Врівноважений, впевнений в своїх силах, стриманий</p> <p><i>Позитивні якості:</i> Здатність оцінювати і прогнозувати внесок кожного члена команди без прискіпливості і по заслугах, Ясне бачення мети.</p> <p><i>Допустимі недоліки:</i> не самий найвищий інтелект і середні творчі здібності.</p>	<p>Дисциплінована і прогнозована особистість. Його вроджена цілеспрямованість завжди допомагає команді у вирішенні спільних завдань. Має величезну об'єднувальну силу і дякуючи цьому користується заслуженою повагою інших членів колективу.</p> <p>Впевнені в своїх силах, їх вплив і авторитет безсумнівні. Вони легко знаходять спільну мову з оточуючими і вміють віддавати розпорядження. Здатні розпізнати талант і вміють повернути його на користь усїєї команди. Вони часто беруть на себе відповідальність за розподіл ролей і обов'язків у команді, і як правило логічно стають лідерами. Але водночас вони здатні принести величезну користь не претендуючи на першість. Їх розум і емоційна зрілість виділяються на загальному фоні. При цьому, вони не обов'язково найбільші інтелектуали. Їх головна перевага полягає у вмінні виділити сильні сторони інших, щоб орієнтувати зусилля команди на досягнення спільних цілей.. Координатори здатні зцементувати колектив, що складається із різних фахівців і різнопланових особистостей.. Вони можуть точно оцінити почуття колективу і висловити загальну думку</p>
<p><i>Дослідники і координатори вміють підтримувати продуктивні стосунки з усіма членами команди, позитивно впливаючи на мотивацію команди, але роблять це по-різному.</i></p>		
<p><i>Дослідники</i></p>		<p><i>Координатори</i></p>
<p>- знаходять задоволення в пошуку нових контактів і ресурсів; - налаштовані на пошук ресурсів ззовні</p>		<p>- віддають перевагу використанню наявних можливостей, спрямовуючи їх на вирішення спільних завдань організації, використовуючи внутрішні резерви команди</p>

Організатор	<p>Готовий до дії, жвавий, легкий на підйом. Позитивні якості: рушійна сила, готовність боротися з інертністю, неефективністю, надмірною заспокоєністю, самообманом.</p> <p>Допустимі недоліки: легко провокований, дратівливий і нетерплячий.</p> <p>Здатний образити.</p>	<p>Динамічні, емоційні, енергійні. Вони імпульсивні і нетерпляче рвуться в бій. Іноді їх переповнюють емоції, а ентузіазм виходить за рамки нормального. Їм подобається кидати й приймати виклики долі. Цілеспрямованість організаторів безмежна, вони націлені на результат і вимагають цього ж від інших. Хоча іноді вони гаснуть так само швидко, як і спалахують. Головне завдання організатора в команді – надати усвідомлені характеристики спільним зусиллям. В дискусії вони часто схиляються до шаблонів і намагаються поєднати завдання, ідеї в цілісний практичний проект, який потім будуть проштовхувати словом і ділом. Імпульсивність організаторів – своєрідна рушійна сила. Дякуючи цій рисі, вони часто стають лідерами в організації. Вони видаються дуже впевненими людьми, хоча їх дуже часто переповнюють сумніви у власних силах, і тільки досягнутий результат допомагає їм відчути впевненість у собі.. Тим не менше, організаторів не можна збити з толку інсинуаціями політичного характеру, вони стоять вище проблем, які не мають безпосереднього відношення до справи. Не бояться конфліктів і непопулярних рішень.</p>
-------------	---	---

<i>Координатори</i>	<i>Організатори</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- «громадські лідери»;</li> <li>- бачать в людях кращі якості і використовують їх повною мірою;</li> <li>- врівноважені і розкуті;</li> <li>- бачать себе частиною команди;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «лідери проекту»;</li> <li>- чекають, що інші будуть брати з них приклад;</li> <li>- динамічні і підживлюються нервовою енергією;</li> <li>- вважають команду продовженням самих себе;</li> </ul>

Аналітик	<p>Тверезе судження, холоднокровний, розважливий</p> <p><i>Позитивні якості:</i> справедливість, обережність, впевненість</p> <p><i>Допустимі недоліки:</i> дефіцит ентузіазму, невміння захоплюватись і захоплювати оточуючих – льодяна глиба.</p>	<p>Розумні. Стабільні, зосереджені на своєму внутрішньому світі. Як особистості вони можуть бути сухуваті і малоцікаві, навіть холодні. Їх головна сила полягає не в умінні генерувати власні ідеї, а в точному і безпристрасному аналізі чужих ідей. Аналітики судять точно, проникливо, зважаючи всі «за» і «проти». Вагомі помилки практично неможливі. Саме вони в більшості випадків зупиняють команду, яка обрала невірний план дій. Вони розмірковують об'єктивно і не поспішають з рішеннями. Вони не критикують заради критики, а висловлюють зауваження тільки коли бачать білі плями в проекті, або стикаються з непереконаливими доказами. Абсолютно холоднокровні. Їх важко захопити і надихнути, але саме по цій причині, їх судження об'єктивні, до них ніколи не змішуються особисті, егоїстичні думки. Вони відверто висловлюють свої погляди, іноді можуть бути нетактовними, але завжди справедливі і врівноважені.. іноді своєю прямоотою аналітики можуть негативно впливати на настрій команди. Однак, дуже важливо підтримувати в них мотивацію і позитивний дух Якщо ви доручите їм скласти план дій, знайти рішення проблеми або оцінити роботу інших, вони з гідністю вийдуть із самої складної ситуації.</p>
----------	---	---

<i>Генератори</i>	<i>Аналітики</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- породжують нові ідеї;</li> <li>- діють на натхненні та інтуїції;</li> <li>- можуть запропонувати команді сиру ідею для подальшої розробки;</li> <li>- захоплено просують свої ідеї</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обробляють ідеї інших - розмірковують розважливо, ніколи не роблять швидких висновків;</li> <li>- не поспішають з коментарями, поки все не зважать і не розглянуть задачу в цілому, і тільки потім дають оцінку.</li> <li>- не вкладають емоційне забарвлення у відстоювання своїх поглядів</li> </ul>

Колективіст	<p>Соціально орієнтований, м'який, чуйний</p> <p><i>Позитивні якості:</i> здатність адаптуватися до людей і ситуацій, позитивний вплив на командний дух.</p> <p>Дипломат</p>	<p>Надійний, комунікабельний, чуйний. Він краще за всіх розуміє емоційний рівень внутрішніх стосунків. Колективісти вміють слухати, тому з них виходять прекрасні дипломати. Їх лояльність і м'який характер завойовують їм популярність. При обговоренні нових ідей, вони розвивають їх, а не вишукують в них недоліки.</p> <p>Присутність колективіста зводить до мінімуму тертя в команді. Самі колективісти рідко беруть участь в боротьбі за лідерство.</p>
-------------	--	--

	<i>Допустимі недоліки:</i> нерішучий в кризові моменти, приспосовується до ситуації замість того, щоб спробувати змінити її.	Не дивлячись на свій нерішучий характер, вони справляють позитивний вплив на моральний дух команди особливо в кризові моменти. В якості лідера колективісти користуються популярністю. Вони не можуть нашкодити, і здатні захопити інших, хоча іноді їм не вистачає динамізму
	<i>Координатори</i>	<i>Колективісти</i>
	- ведуть усіх в одному напрямку; - ставлять перед командою чітко визначене завдання; - знаходять взаєморозуміння з важкими членами команди.	- знаходять складні місця у відносинах членів команди і прагнуть знизити напругу; - беруть участь в постановці цілей, починають відчувати себе комфортно, коли завдання визначено остаточно; - успішно працюють з важким начальством.
Практик	Консервативний, обов'язків, передбачуваний <i>Позитивні якості:</i> організаторські здібності, практичність і розсудливість, трудолюбивий, дисциплінований <i>Допустимі недоліки:</i> відсутність гнучкості, повільна реакція на нові цілі, опір змінам	Людина наділена організаторськими здібностями, здоровим глуздом і самодисципліною необхідними для того, щоб втілювати рішення і задумки в чітко визначені і виконувати завдання.. Практики перетворюють наміри загального характеру в конкретний план. Трудолюбиві і послідовні, вони віддані спільній справі. Найбільший плюс практика – його щире бажання. Довести розпочату справу до кінця, незалежно від того» подобається йому це чи ні. Любить порядок, неочікувані зміни можуть привести його до незручного становища. Він краще за всіх розраховує графіки і схеми. Розраховує бюджет і систематизує дані Не дивлячись на свою впертість і спротив ідеям, які не стосуються, на їх погляд справи, практик іде на співробітництво в тому, що стосується необхідного корегування його власних пропозицій.
Виконавець	Наполегливий, організований. Добросовісний. Небайдужий <i>Позитивні якості:</i> здатність завжди виконувати обіцянки, прагнення до досконалості в деталях <i>Допустимі недоліки:</i> схильність до надмірної турботливості, небажання віддавати розпорядження, можлива надмірна прискіпливість	Особистості стурбовані та звернуті в себе. Іноді серед них трапляються і надто спокійні типи. Виконавці турбуються за результат і заспокоюються тільки тоді, коли особисто перевіряють все до найдрібніших деталей. Як наслідок, вони вкрай добросовісні – із таких виходять прекрасні коректори. Хоча їх не можна назвати занадто настирними, вони створюють таку атмосферу в команді, за якої зверхнє ставлення до справи стає неможливим.. Оскільки самі виконавці надто організовані і прискіпливі, вони зі складнощами віддають розпорядження іншим. При цьому вони завжди відповідають високим стандартам, які самі для себе встановлюють і ніколи не порушують термінів.

<i>Практик</i>	<i>Виконавець</i>
- фокусують увагу на системі, графіках, практичних планах; - зацікавлені пошуком оптимального рішення;	- сконцентровані на вирішенні завдання від початку до завершення; - більше піклуються про результат, аніж про засоби, за допомогою яких можна досягти результату

Спеціаліст	Відданий своїй справі, самостійний, цілеспрямований <i>Позитивні якості:</i> володіє спеціальними знаннями і навичками <i>Допустимі недоліки:</i> корисний тільки у вузькоспеціальній сфері. Може не бачити цілого за частковим	Повністю присвячують себе отриманню вузькопрофесійних знань і навичок. Їх інтерес обмежується обраною ними сферою діяльності, до якої вони підходять професійно і з ентузіазмом. Спеціалісти майже не проявляють зацікавленості до чужої роботи. В більшості випадків, це одинаки. Яких не цікавлять люди. Спеціалістам притаманна настирність, самопожертва і відданість справі. Дякуючи цим якостям із них виходять неперевершені експерти вузького профілю. В командах, діяльність яких залежить від спеціальних знань і навичок, спеціаліст є ключовою фігурою. Дякуючи неоціненним знанням і відповідно здатності приймати рішення на основі глибокого розуміння предмету, спеціаліст часто може стати хорошим менеджером.
<i>Виконавці</i>		<i>Спеціалісти</i>
- Націлені на максимум у всьому, що від них вимагається; - можуть успішно працювати під керівництвом будь-якого менеджера		- цікавляться тільки власною сферою діяльності; - не сприймають наглядку будь-кого, хто гірше них розбирається у справі.

Не завжди є вірогідність, що можна працювати в команді, яка чітко складається із 9 осіб, де є точне відповідність займаним ролям усіх членів команди. Більшість володіє якостями, які одразу відповідають кільком ролям, тому, завжди важливо визначити хто візьме на себе ту чи іншу відповідальність. Уявімо, що в команді два генератора і жодного координатора. Зіткнення між генераторами неминуче. Запропонуйте одному із них очолити команду в якості координатора. Ви зможете покращити функціональні можливості колективу і уникнете конфліктів.

#### 5.4. Найхарактерніші вади команд

Найхарактернішими вадами команд є:

- недовіра;
- боязнь конфліктів;
- безвідповідальність;
- невимогливість;
- байдужість до результатів.

*Недовіра*, як правило, виникає через страх продемонструвати перед усіма свої слабкі сторони. Якщо члени команди бояться відкрито зізнатися у своїх слабких сторонах і приховують їх з усіх сил, виникає атмосфера взаємної недовіри і підозрілості.

Недовіра в колективі створює ґрунт для *розвитку конфліктів*. Люди, які не довіряють одне одному не здатні до відкритої дискусії, бояться задіти когось, або виявитись такими. Замість цього вони ведуть обережний обмін коментарями іноді переходячи у ядовиті зачіпки, а в результаті приймається одностороннє рішення, яке нікого не влаштовує і ні до чого не призводить.

Уявна гармонія небезпечна, оскільки породжує *безвідповідальність*. Оскільки царює атмосфера недовіри, ніхто не говорить те, що думає, а рішення приймаються для проформи і за них ніхто не буде відповідати. Члени команди вважають, що не несуть ніякої відповідальності.

Приймаючи рішення, до виконання яких вони байдужі, члени команди не вважають себе і інших членів не зв'язаними ніякими зобов'язаннями. А це призводить до *невимогливості*. Навіть розуміючи, що якісь дії, або бездіяльність шкідливі для команди, вони часто керуються принципом «а це не моя справа».

Безвідповідальність і невимогливість створює ґрунт для *байдужості* до результатів. Коли члени команди ставлять свої особисті цілі (кар'єру, визнання, честолюбство) вище інтересів і цілей команди.

#### *Приклад ефективної команди*

В одній із програм була порушена тема команд.

Ведучий розповідав про статтю, присвячену спортивним змаганням команд веслярів.

Спочатку йому здавалося, що екіпажі вісімок мають серйозні проблеми в тому, що стосується командних дій – у веслуванні менеджер команди або її тренер ніколи не перебуває в човні разом із веслярами. Під час тренувань хтось із них зазвичай їде велосипедом уздовж берега, спостерігаючи за командою.

На змаганнях його практично не видно взагалі.

Таким чином, у човні сидять дев'ять членів команди-екіпажу – вісім на веслах і один кермовий, причому останній – єдина людина, що сидить обличчям у напрямку руху човна. Більше того, веслярі навіть не бачать обличчя своїх товаришів по команді – погляд кожного впирається в потилицю сидячого попереду. Той, хто задає ритм веслування – руху весел, – сидить ближче до корми і не має змоги звертатися до інших, що знаходяться за його спиною. На думку автора, це лише ускладнює дії команди та згубно впливає на ефективність командних зусиль.

Через деякий час автору вдалося поговорити з весляром-професіоналом, який допоміг йому побачити весь цей процес у ширшій перспективі.

Виявляється, будь-яка успішна вісімка є настільки досконалою командою, що під час гонки її членам зовсім не потрібно бачити один одного і обговорювати те, що відбувається. Їм навіть ніколи зітхнути зайвий раз, не кажучи вже про щось інше. З цієї причини вони повністю покладаються на свого керманіча, а робота веслами практично координується на рівні підсвідомості. *Кожний окремо знає, що від нього вимагається. Ця свідомість відпрацьовується на тренуваннях до того часу, поки вона не стає другою натурою спортсмена. Саме це можна вважати класичним визначенням по-справжньому ефективної команди.*

## 5.5. Теоретичний підхід до тлумачення корпоративної культури

Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін. Концепція цього явища не має єдиного трактування. Перші більш-менш чіткі визначення культури організації почали з'являтися у другій половині ХХ сторіччя. Науковці Є. М. Коротков і А. Н. Сіліна відібрали найцікавіші і найвідоміші визначення поняття «корпоративна культура».

Д. Елдрідж і А. Кромбі вважають, що культура організації – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.

К. Голд вважає, що корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.

Г. Морган визначає культуру у метафізичному розумінні як один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.

М. Мескон трактує культуру як клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.

Є. Уткін характеризує корпоративну культуру як систему цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації.

Своє визначення пропонують О. С. Віханський і О. І. Наумов: набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.

Наступна загальна категорія визначення корпоративної культури – цінності або ціннісні орієнтації індивіда, що дозволяють людині визначитися з припустимістю або неприпустимістю поведінки, зрозуміти, як вона повинна діяти у конкретній ситуації.

Останнім загальним атрибутом організаційної культури є символіка, за допомогою якої згадані орієнтації «передаються» працівникам, її зміст та значення найповніше розкриваються через історії, легенди. Впливають на людей більше, ніж цінності, записані у рекламному буклеті компанії.

Отже, корпоративна культура є системою найсуттєвіших припущень, які приймаються членами організації як аксіома і виражаються у конкретних цінностях, що визначають людям орієнтири їх поведінки.

Корпоративна культура – це «одяг» компанії, який, залежно від цілей, можна міняти, досягаючи при цьому більшої відповідності з цільовою аудиторією. Якщо компанія вирішила поміняти мету свого бізнесу, свою позицію на ринку, їй потрібно поміняти і свій «одяг». В ідеалі його трохи можна відкоригувати: поміняти, наприклад, корпоративну символіку – важливу

складову організаційної культури. Такі зміни лише допоможуть компанії знайти свій природний портрет. Адже красивий одяг, елементи оформлення інтер'єру є предметом гордості працівників і приводом для популяризації корпоративної культури фірми поза компанією.

Західні компанії, добираючи персонал, використовують систему *SWAN*: потенційний працівник має бути розумним (*Smart*), працелюбним (*Work hard*), амбіційним (*Ambitious*), а також приємним і чесним (*Nice*). Щодо українських компаній, то більшість з них обирає систему «єдиної організації», де всі працівники, виконуючи одну місію, об'єднані почуттям відповідальності за спільну справу. Тобто, підбираючи новий робочий персонал у компанію, зазвичай менеджери зупиняються на працівниках двох типів:

- перший тип – це люди, які відповідають іміджу компанії (за психологічним портретом);
- другий – хороші фахівці (за функціональною характеристикою).

Проте, трапляються випадки, коли компанії не вигідно втратити людину-ідею, яка не може влитися в корпоративну атмосферу компанії, а підлаштовуватися під її правила ніхто не хоче. Тому від такого працівника найчастіше відмовляються, щоб уникнути дисгармонії.

Теорія корпоративної культури є частиною теорії управління персоналом. З іншого боку, її можна розглядати як прикладну культурологію. Ця дисципліна використовує напрацювання етики, психології, соціології, теорії дизайну, валеології, різні математичні методи. Тому, дослідити корпоративну культуру можна лише при застосуванні системного підходу. Для цього слід проаналізувати систему взаємопов'язаних факторів.

Насамперед, корпоративна культура повинна розглядатися з врахуванням фактору часу. Маються на увазі три шкали часів (одна в одній). По-перше, це – історичний період розвитку суспільства (історичний час), по-друге, – період розвитку організації, по-третє, – час швидких змін ринку і відповідної швидкої реакції організації. Не існує поганої чи гарної корпоративної культури. Різні періоди часу вимагають різної корпоративної культури і в цілому – різного менеджменту. З іншого боку, характер корпоративної культури і вид менеджменту визначають час змін і взагалі можливість швидких змін відповідно до змін ринкової чи іншої ситуації.

Далі слід вивчити зовнішнє середовище, у якому діє організація: культуру, демографію, політику і право, соціальні відносини, інформацію й освіту, економіку, технологію. Стан цих елементів буде різним для різних держав, регіонів, галузей діяльності. На корпоративну культуру надзвичайно сильно впливає національний менталітет, національний характер. Чим більша спільнота, тим стійкіша культура, має більше ознак інерційності у процесі змін. Так, наприклад, зрозуміло, що корпоративна культура може бути змінена швидше, ніж національна.

Багато залежить від внутрішнього середовища, загальної характеристики самої організації: її функції на ринку товарів і послуг, функції в суспільстві, розмірів організації, техніки і технології та, звичайно, кадрового складу,

професіоналізму працівників, їх освіти, здібностей і т. д. Адже, у такому мінливому середовищі підприємство повинно бути максимально гнучким, що великою мірою залежить від його корпоративної культури, яка забезпечить гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їх ініціативу, виховає відданість організації, поліпшить комунікаційні процеси та морально-психологічний клімат.

Велике значення має взаємозв'язок корпоративної культури із управлінням в організації. До нього належать вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика і система навчання. Ці елементи настільки тісно пов'язані з корпоративною культурою, що важко їх вивчати окремо. Серед елементів управління на першому місці стоїть узагальнюючий інтегрований фактор – вид управління або вид менеджменту – парадигма управління, поєднання концептуальних характеристик головних методів управління.

Зростання ролі морально-психологічного чинника в управлінні є закономірним для цивілізованої економіки і актуалізує значення особистості. Моральність – це вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснення моральних дій та вчинків. Але, не завжди управлінці дотримуються моральних норм, не завжди одні й ті самі дії, вчинки, поведінка у різних країнах набувають однакової етичної форми та етичної оцінки.

Виходячи з вище наведеного, **корпоративна культура**, з одного боку, система особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами корпорації. З іншого боку, під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні.

*Складовими корпоративної культури є:*

- прийнята система лідерства;
- способи вирішення конфліктів;
- діюча система комунікації;
- норми поведінки;
- формування робочого процесу;
- прийнята символіка і гасла, герби, ритуали.

На корпоративну культуру в цілому впливають звички та вподобання окремих співробітників корпорації, їх потреби й інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент.

Корпоративна культура відіграє винятково важливу роль. Багато компаній розповсюджують культуру, забезпечуючи тісні контакти між штаб-квартирою і філіями, між керівниками філій різних країн. Переміщення працівників з однієї країни в іншу розширює уявлення цих людей і підвищує їх відданість системі цінностей та цілям корпорації. Люди, що пройшли підготовку в штаб-квартирі компанії, як правило, думають і діють, як її співробітники.



Отже, корпоративною культурою є система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

У багатьох керівників поняття «корпоративна культура», асоціюється з традиціями, закладеними на конкретному підприємстві, а все інше – просто розумно складені речення. Проте, це спрощене розуміння. Адже, кожне підприємство має формувати свою систему корпоративної культури, щоб насамперед досягти поставленої бізнес-мети. Ця система повинна складатися з певних цінностей і поділятися керівниками цього підприємства. Саме тому культура, яка формується, стає своєрідною візитною карткою підприємства, за якою можна робити висновки про її носія. На підприємстві корпоративна культура створює особливу внутрішню атмосферу, яка мобілізує людей на виконання вищих цілей і місії: підвищується якість та інтенсивність роботи кожного працівника, зводяться до мінімуму виробничі конфлікти. Сьогодні більшість керівників розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей.

На даний час в дослідженнях західних вчених виокремилися два підходи до корпоративної культури. Відповідно до першого підходу – корпоративну культуру можна лише вивчати, але впливати на неї чи змінювати її не можна. Другий же підхід керується тим, що за певних свідомих зусиль формувати й змінювати корпоративну культуру можна.

Більшість вчених дотримуюся тієї думки, що культуру можна формувати й змінювати. Адже, корпоративна культура – це штучно створений образ, що складається з безлічі елементів – і технічних, і психологічних, покликаних ідентифікувати компанію в очах цільової аудиторії; це культура, яку формують, прописують, закріплюють і змінюють.

Теоретичний аналіз корпоративної культури засвідчує її зростаючу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства, досягненні високої конкурентоспроможності та розвитку соціально–трудова відносин. Природа цього зростання полягає в тому, що корпоративна культура охоплює дедалі більшу частку явищ соціальної й виробничої життєдіяльності колективу. Тому цілеспрямоване формування корпоративної культури є необхідним чинником ефективного використання людських ресурсів підприємства для реалізації стратегії діяльності, підвищення ефективності управління підприємством, посилення згуртованості колективу, використання її як стратегічного мотивуючого фактору, який спрямовує співробітників на досягнення місії та цілей підприємства.

Корпоративна культура є важливою основою потенціалу підприємства. Вона втілює в собі ідеї, які об'єднують людей в один колектив, пояснює, яким чином будуються відносини між членами організації, які стійкі правила й принципи трудової діяльності вони поділяють, що для них є цінностями та

нормами. Усе це не тільки відрізняє одне підприємство від іншого, але й істотно визначає успіх функціонування і виживання підприємства в довгостроковій перспективі, його конкурентоспроможність на ринку праці, якість та конкурентоспроможність його продукції.

Значення корпоративної культури для розвитку будь-якого підприємства визначається певними обставинами.

По-перше, вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрішнє уявлення про підприємство та його головні цінності, є важливим джерелом стабільності на підприємстві. Вона формує у співробітників відчуття надійності, сприяє утвердженню відчуття соціальної захищеності.

По-друге, знання про головні принципи корпоративної культури підприємства допомагають новим співробітникам швидко адаптуватися і включитися в ефективну роботу, правильно інтерпретувати явища, які відбуваються на підприємстві, визначаючи в них все найбільш важливе і вагоме.

По-третє, корпоративна культура більш, ніж будь-що інше, стимулює свідомість і високу відповідальність працівників, які виконують поставлені перед ними завдання. Відзначаючи і нагороджуючи таких співробітників, корпоративна культура ідентифікує їх як рольові моделі (зразки для наслідування), поширюючи прогресивний досвід у колективі.

Корпоративна культура є багаторівневою структурою з вертикальними і горизонтальними зв'язками, де відбувається позитивний процес обміну культурною інформацією, а це дає змогу ефективно втілювати нові та перспективні рішення для розвитку й удосконалення соціально-трудоких відносин. Структурні рівні корпоративної культури також тісно пов'язані між собою, вони характеризують її прояв на різних стадіях розвитку. Її формування та розвиток залежить від багатьох факторів: національної системи цінностей, соціальних характеристик колективу, культурної сфери, в якій функціонує підприємство, особливостей виробничого процесу, специфіки ведення економічної діяльності, стилю управління та ін.

До складових елементів корпоративної культури відносять і такі якості особистості, як: бажання конкурувати, вміння переконувати; прагнення відігравати роль неформального лідера; терпимість до рутинної адміністративної роботи.

При формуванні спільної культури вирішальною є здатність сформувати спільне бачення для працівників організації. Керівна верхівка повинна визначити місію фірми і те, як вона має проявлятися в організаційних нормах і цінностях. Далі ці визначення поширюються організацією.

Ще одним важливим інструментом формування спільної культури є лідерство. Людські стосунки також мають важливе значення. Існує потреба відбирати працівників, які були б «членами команди». Крім того, необхідно розробити політику винагород і стимулів, щоб заохочувати їх працювати на користь організації.

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність організації полягає у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють

і вибудовують моделі своєї поведінки. Реалізуючи їх у діяльності, вони підсилюють ті чи інші тенденції та створюють у такий спосіб адекватні їм ситуації. Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистої значимості професійно-трудової діяльності для більшості співробітників.

Варто зазначити, що культура підприємства може виявитися прийнятною на певний період часу й за певних умов. Зміна умов конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології вимагають змін корпоративної культури підприємства, якщо вона гальмує підвищення її ефективності. Тому керівники-практики повинні відчувати зміни у зовнішньому середовищі та вживати потрібних заходів щодо зміни корпоративної культури відповідно потреб організації та ринку в цілому, а науковці – не залишати поза увагою цю важливу проблему.

## **5.6. Види та типологія корпоративної культури**

Характер корпоративної культури виявляється через систему відносин: ставлення працівників до своєї професійно-трудової діяльності; їх ставлення до підприємства як до об'єктивної умови здійснення трудової діяльності та реалізації свого ставлення до діяльності та до підприємства. Специфіка корпоративної культури, як форми існування, полягає в тому, що, відображаючи реальну ситуацію, вона особливо акцентує увагу на тенденціях її зміни.

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність підприємства полягає у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Реалізуючи їх у діяльності, вони підсилюють ті чи інші тенденції та створюють у такий спосіб адекватні їм ситуації. Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистої значимості професійно-трудової діяльності для більшості співробітників.

Характер корпоративної культури описується системою ознак, визначених за декількома критеріями:

- позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності, її саморозвитку, а також цінність підприємства як умови реалізації такого робу способу;

- негативна – відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві в цілому є позитивним, однак, для окремого співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації – не вигідним.

Позитивна культура характеризується:

- сприйняттям співробітником себе, як особи, чия професійно-трудова діяльність впливає на результативність діяльності підприємства та визначає стратегію його розвитку;

- усвідомленим прийняттям особистої відповідальності за продукт спільної діяльності підприємства. Це породжує сумлінне ставлення до своїх виробничих обов'язків як норму поведінки працівника, регульовану суспільною думкою;

- орієнтацією співробітника на пошук, розробку, вибір і втілення найбільш оптимальних способів здійснення діяльності. Це формує у працівників відчуття

відповідальності за якість продукту власної діяльності та породжує зацікавленість в її підвищенні;

- позитивною оцінкою впливу професійно-трудової діяльності на особистий розвиток;

- тим, що успішність співробітника стає підставою і для самоповаги, і для поваги з боку колег. Підвищується ефективність ділової взаємодії, що є об'єктивною умовою встановлення доброзичливих міжособистісних відносин у колективі.

На підприємствах можна виділити домінуючі культури і субкультури. Домінуюча культура виражає основні (центральні) цінності, що приймаються більшістю членів підприємства.

Субкультури одержують розвиток на великих підприємствах і відображають загальні проблеми, ситуації, з якими зіштовхуються працівники, чи досвід їх вирішення.

Коли одне виробниче відділення конгломерату має унікальну культуру, що відрізняється від інших відділень, то існує вертикальна субкультура. Коли окремих відділ фахівців має набір загальноприйнятих понять, то формується горизонтальна субкультура. Будь-яка група в організації може створити субкультуру, яка визначається структурною схемою. Вона включатиме основні цінності домінуючої культури плюс додаткові цінності, властиві тільки членам цього відділу.

Особливості субкультури кожної структурної одиниці підприємства впливають одна на одну та формують загальну культуру підприємства.

Відкриті культури відносяться до сильних структур, що самі по собі відкриті як зсередини, так і ззовні.

Відсутність відкритості зсередини означає, що в одній групі існує негласна норма, що при проведенні зборів завжди необхідно зберігати єдність, а розбіжності в думках повинні виноситись за рамки зборів. Усі швидко приймають спільне рішення, і група, очевидно, має сильну культуру. Однак, насправді, відсутня будь-яка готовність до конфліктів, обговорення протилежних точок зору тощо. При цьому з'являється помилкова впевненість колективу в правоті дій підприємства. Це може бути виправлене на основі наступного:

- проведення регулярних опитувань думок співробітників щодо внутрішнього клімату на підприємстві;

- стилю управління, умов праці;

- вступ у відкритий діалог один з одним, як у формальній так і в неформальній обстановці;

- за допомогою проведення семінарів та інших подібних заходів.

Усі ці контакти, спрямовані на обмін думок щодо співробітництва, сприяють удосконаленню культури та діяльності підприємства.

Однак, і підприємства з сильною та самоусвідомленою культурою піддані небезпеці, що з часом у них розвинеться визначене самовдоволення та «глухота» щодо критики ззовні. Це відчувають і клієнти, в результаті чого вона стає

незакритою відносно зовнішнього середовища, тому що не буде реагувати на зміни, що у ній відбуваються.

«Живі» культури, у яких пропонуються інновації в діяльності підприємств, що стосуються їх філософії, цінностей, правил поведінки тощо, сприймаються співробітниками та керівниками і реалізуються, сприяючи розвитку підприємства. У тих випадках, коли уявлення про цінності та переконання, не ввійшли до життя і є лише простим визнанням на словах, має місце наявність неживих елементів і неживої культури в цілому.

Необхідно розрізнати сильну та слабку культуру. Молоді підприємства чи підприємства, що характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх членів, мають слабку культуру. Члени таких підприємств не мають достатньо спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей. Однак не всі зрілі підприємства зі стабільним кадровим складом характеризуються сильною культурою: головні цінності підприємства повинні постійно підтримуватися.

Сильна культура чітко визначає поведінку працівників. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності у підприємства формується за допомогою високої формалізації. Сильна культура досягає того ж результату без ведення якої-небудь документації і розподілів. Більше того, сильна культура може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша культура підприємства, тим менше управлінському персоналу потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для керування поведінкою працівника. Це закладене у підсвідомості працівника, що приймає культуру підприємства. Залежно від взаємодії організації з зовнішнім середовищем, її розмірів і структури виділяють *вісім основних типів організаційних культур*:

а) культура «оранжереї» – характерна для державних підприємств, яких не дуже хвилює зовнішнє середовище. Персонал підприємства майже не мотивований, що відповідає бюрократизму та анонімності відносин;

б) збирачі «колосків» – це переважно невеликі підприємства, стратегія яких залежить від фортуни. Як правило, такі організації знаходяться в непростому оточенні і не можуть мотивувати повною мірою персонал;

в) культура «городу» – типова модель для підприємств із пірамідальною структурою управління. Такі підприємства намагаються зберегти домінуючі позиції на ринку. При цьому використовуються наявні моделі господарювання з мінімальними змінами. Мотивація персоналу – низька;

г) культура «саду» – дещо видозмінений під впливом американських новацій варіант культури «городу», який має місце на великих підприємствах;

д) культура «великих плантацій», що мають три-чотири рівні управління. Характерною рисою таких організацій є постійні новації в пристосуванні до зовнішнього середовища, гнучкість роботи персоналу;

е) культура «ліани» – це зведений до мінімуму управлінський персонал, широке застосування інформаційних технологій, орієнтація на вимоги ринку,

висока відповідальність на всіх рівнях, що забезпечує значний ступінь мотивації персоналу;

ж) модель «косяк риби» – це підприємства, яким властиві висока маневрованість та гнучкість відносно змін ринкової кон'юнктури;

з) культура «мандруючої орхідеї» – типова модель для різного роду рекламних агенцій і консультаційних фірм, котрі вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Мета – запропонувати єдиний свого роду товар. Ступінь мотивації – низький.

Корпоративна культура в різних організаціях може відрізнитися за своїм змістом. Як показує сьогодення практика, часто спеціалісти, які вирішують питання про перехід на роботу до іншої організації, цікавляться поряд з іншими питаннями і тим, який тип корпоративної культури в ній, які закладено в ній корпоративні цінності, типи поведінки тощо.

У класичному західному менеджменті прийнятною вважають типологію корпоративної культури, запропоновану Джеффри Зоненфельдом:

- «бейсбольна команда» – цей тип корпоративної культури виникає в ситуаціях, коли приймаються ризиковані рішення, де реалізується безпосередній і швидкий взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. У такій культурі стимулюються талант, новаторство та ініціатива. Це команда зірок. Ключові успішні працівники вважають себе «вільними гравцями» і їх дуже цінують, а працівники з невисокими показниками швидко потрапляють на лаву «запасних»;

- «клубна культура» характеризується лояльністю, відданістю та спрацьованістю командної роботи. Тут цінується досвід працівників, сюди приходять молодими і залишаються працювати довгий час (нерідко до пенсії), поступово просуваючись до вищої службової сходинки. Працівники мають високу професійну компетенцію. Це команда – Зірка. Такі організації сприймаються іншими як закриті, зміни в них відбуваються повільно та поступово;

- «академічна культура» – в таких організаціях кожний працівник має свій специфічний напрям, в якому він розвиває свій творчий та професійний потенціал. Хоча вузька спеціалізація й сприяє професійному зростанню та забезпечує гарантію якісної роботи, проте така культура обмежує широкий розвиток особистості працівника і заважає внутрішньо-організаційній кооперації;

- «захисна культура» – виникає в ситуації, коли організації треба виживати. За такої культури немає гарантії постійної роботи та можливостей для професійного зростання, бо треба часто реструктуризуватися і скорочувати персонал. Така культура згубна для працівників, хоча деяким упевненим у своїх силах спеціалістам надає можливості для кар'єрного зростання. Ті менеджери, які впоралися із складною ситуацією в таких умовах, отримують визнання не тільки серед колег по бізнесу, а й у широкому масштабі в суспільстві.

У вітчизняному менеджменті поки що складно виділити чіткі типи корпоративної культури, бо в деяких організаціях вона зароджується, а в деяких

вживають термін «змішана культура». Спеціалісти, що аналізують корпоративну культуру в країнах СНД, виділяють такі її типи:

- «культура влади» – в таких організаціях передбачається ефективне використання і перерозподіл керівником ресурсів. Цей тип культури ґрунтується на принципах ієрархічної структури, просування по сходинках якої здійснюється за критеріями відданості загальній місії. При цьому головну роль відіграє лідер – керівник, його особистісні якості та здібності, що дають змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати і реалізовувати складні рішення;

- «рольова культура» – організації з таким типом культури характеризуються суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією підрозділів. Цей тип організацій функціонує на основі правил, процедур та стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання. Джерелом влади тут є не особистісні якості лідера, керівника, а його становище в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати тільки в стабільному середовищі;

- «культура завдань» – тут культура зорієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань і реалізацію розроблених проєктів. Ефективність діяльності підприємства з такою культурою визначається професіоналізмом працівників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосування цього типу культури доцільно в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними для діяльності організації;

- «культура особистості» – організації з таким типом культури об'єднують людей не для вирішення задач, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Тут влада ґрунтується на близькості до ресурсів, на професіоналізмі та вмінні спілкуватися, взаємодіяти, на особистості її керівника.

Організації, що зорієнтовані на культуру влади та рольову культуру, характеризуються авторитарним стилем управління і вимагають від своїх працівників чіткості у роботі, суворого дотримання функціональних обов'язків. Лідер тут має формальну владу, засновану на статуті, положенні в організації і вважає своїм основним завданням доведення конкретних обсягів роботи, контроль виконання завдань. Спілкування між працівниками в організації є формальним, воно відбувається, в основному, лише в межах виконуваних обов'язків, часто на маніпулятивному рівні. Водночас організації, які зорієнтовані на культуру завдань та особистості, мають демократичний стиль управління, характеризуються повагою до закону, врахуванням інтересів більшості. Співробітники вміють працювати в команді, а лідер вважає основним своїм завданням заохочення кожного члена колективу до розширення сфери діяльності. Спілкування між працівниками формується на принципі колективної взаємодії і відбувається на гуманістичному рівні культури. Прибічником такого типу корпоративної культури як культура завдань є У. Бенніс, провідний міжнародний експерт з питань культури бізнесу та лідерства. Він пропонує перейти від харизматичного індивідуального лідерства до «великих груп», акцентуючи увагу на творчій співпраці та спільному керівництві. Такі групи,

наприклад, організуються для виробництва кінофільмів. Після того як проект виконано, група розпускається. Але при постановці нового завдання її учасники із задоволенням збираються знову. Відомі спеціалісти з менеджменту підкреслюють, що існування культури, яка б сприяла розвитку індивідуальної ініціативи, необхідне для виживання бізнесу у світі конкуренції.

Індикаторами, які допомагають визначати типи корпоративної культури, є такі:

- ставлення працівників до виконання професійних обов'язків;
- відданість корпорації, гордість за неї;
- наявність зовнішніх ознак культури та створених етичних кодексів;
- створення умов для безпечної та зручної праці, інтелектуального та професійного зростання;
- рівень культури спілкування та взаємодії.

Спеціалісти, досліджуючи готовність організацій до здійснення змін, наголошують, що корпоративна культура виявляється як неадаптивна, раціонально-цільова або анемічна. За першого типу організація зорієнтована на жорстке дотримання встановлених норм; другого – в основу змін покладається збалансований погляд на роль цінностей; третього – на перший план висувається прагматична ціль.

Існують різні підходи до класифікації типів корпоративної культури. Традиційно виділяють європейський і американський підходи.

***Європейський підхід до класифікації типів корпоративної культури – модель міжособових відносин*** (Харрісон, Ч. Хенді, Ян Хармс).

### *1. Культура ролі*

Цей тип організації характеризується строгими функціональними і спеціалізованими ділянками, такими як фінансовий відділ, торговий відділ і т. д., які координуються вузькою зв'язною ланкою управління. Ступінь формалізації і стандартизації великий; діяльність функціональних областей і їх взаємодія регулюються за певними правилами і процедурами, що визначають розділення роботи і влади, способи зв'язку і дозвіл конфліктів між функціональними ділянками. Для виконання ролі вибираються окремі особи, до сили особи відносяться з несхваленням, а сила фахівця цінується тільки в належному їй місці. Вплив регулюється правилами і процедурами. Ефективність культури залежить від раціонального розподілу роботи і відповідальності, а не від окремих осіб. Окремому працівнику ролева культура дає захищеність і можливість стати компетентним фахівцем; старанність в певних межах заохочується за відповідною шкалою оплати і, можливо, просуванням по службі усередині функціональної області. Ролева культура більше відповідає менеджерам, які цінують безпеку і передбаченість, які хочуть досягти мети, виконуючи роль, а не роблячи видатний особистий внесок.

### *2. Культура задачі, досягнень*

Культура зорієнтована на проект або роботу. Основна увага надається швидкому завершенню роботи за рахунок об'єднання відповідних ресурсів і відповідних співробітників на потрібному рівні і створення умов. Культура



задачі залежить від здатності колективу підвищити ефективність роботи і об'єднати особисті цілі співробітників з метою організації. Це культура команди, де результат команди важливіший за індивідуальні цілі, положення, стильових відмінностей. Вплив базується більше на силі експерта, фахівця, а не на силі обставин або силі особи. Вплив тут розповсюджується ширше, ніж в інших культурах. Даний тип дуже добре адаптується. Групи, проектні команди або спеціальні комісії створюються для певної мети і можуть бути реформовані, розбещені або залишені. Організація може швидко реагувати, оскільки кожна група містить в ідеалі всі необхідні елементи, що дозволяють ухвалювати рішення.

Для цієї культури характерні високий ступінь автономії, оцінка роботи по результатах і легкі відносини усередині групи, де обопільна пошана заснована на здібностях, а не на віці або положенні.

### *3. Культура особи, людини, підтримки*

Даний тип культури незвичайний. Він виявляється не скрізь, проте, багато окремих осіб «дотримуються деяких його принципів». У цій культурі особа знаходиться в центрі, якщо є деяка структура або організація, вона існує тільки для обслуговування і допомоги особам в цій організації, для сприяння виконанню їх власних інтересів без якої-небудь мети. Небагато організацій можуть існувати з таким видом культури, оскільки організації схильні мати якісь корпоративні цілі, що підносяться над особистими цілями співробітників організації. Для цієї культури неможливий контроль або навіть ієрархія управління. Організація підкоряється особі і зобов'язана своїм існуванням цієї особи. Особа може покинути організацію, але у організації рідко є сила «виселити» особу. Вплив розподіляється порівну, а основа влади при необхідності – це звично сила фахівця: людина робить те, що добре уміє робити, і тому до нього прислухаються (наприклад, адвокатські контори, дизайнерські послуги і т. д.).

### *4. Культура влади*

Даний тип залежить від центрального джерела влади і розповсюджується у вигляді хвиль (або павутини). Контроль здійснюється централізований через відібраних для цих цілей осіб, з урахуванням деяких правил і прийомів і невеликої частки бюрократизму. Рішення ухвалюються, здебільшого, в результаті балансу впливів, а не на процедурній або чисто логічній основі. Організація може швидко реагувати на події, але в значній мірі залежить від ухвалення рішень людьми з центру, які прагнуть привернути людей, що мають схильність до політики, орієнтованих на владу, люблячих ризикувати і які невисоко цінують безпеку. Сила ресурсів є основою влади в даній культурі, з деякими елементами персональної влади в центрі. Ця культура спирається на окремих осіб, а не на ради. Виконання завдань оцінюється по результатах, а до засобів відносяться терпимо (тобто засоби можуть бути жорсткими, їх успіх може супроводжуватися низькою мораллю і великими потрясіннями).

### *Американський підхід до класифікації типів корпоративної культури.*

1. *Академія.* Кандидати на вакантні позиції менеджерів, переважно молоді співробітники, як правило, проходять дуже серйозний професійний відбір (вузька спеціалізація). В разі успішно пройдених «вступних іспитів» приймаються на посаді менеджерів-стажистів, для них існує програма підготовки на посаду менеджера.

2. *Клуб.* Підбір здійснюється на основі досвіду роботи, знань, наскільки співробітник готовий пожертвувати своїми інтересами ради інтересів організації. На відміну від «академії» ведеться підготовка менеджерів широкого профілю. Управлінець у відділі продажів в такій організації може бути переведений на посаду менеджера відділу маркетингу або відділу персоналу.

3. *Бейсбольна команда.* Підбирають людей, в основному, орієнтованих на успіх. Вік і досвід не мають принципового значення. Особливе значення приділяється потенціалу співробітника, агресивності, умінню ризикувати, у таких співробітників, як правило, широкі повноваження і свобода дій. У подібних організаціях достатньо висока текучість кадрів (очевидно, як і у великому спорті, люди можуть дуже швидко виробити свій потенціал і далі просто «видихаються»).

4. *Фортеця.* Велике число організацій на тому або іншому етапі свого розвитку виявляються в стані застою. Такі організації не розвиваються, а намагаються вижити, тому привертають людей, що шукають тихе, спокійне місце, де можна «пересидіти», або, навпаки, кидаючи виклик долі, прагнучих змінити ситуацію, створити щось нове. В процесі формування корпоративної культури така організація могла будуватися по одному з трьох описаних раніше типів. Потім через якісь зовнішні або внутрішні обставини організація перестала розвиватися і виявилася у стадії застою.

#### *Плюси корпоративної культури:*

- корпоративна культура, що сформувалася, підтримує прихильність співробітників цінностям організації;
- у компаніях з сильною корпоративною культурою висока вірність/прихильність співробітників своєї організації, їх прагнення внести внесок в загальну справу;
- корпоративна культура визначає «правила гри» в будь-якій ситуації в бізнесі.

#### *Мінуси корпоративної культури:*

- деколи, сильна корпоративна культура може служити перешкодою до якихось необхідних змін. Нерідко люди з іншими поглядами, ніж ті, які панують в організації, йдуть з компанії, тому що дуже велика їх невідповідність корпоративній культурі;
- різні корпоративні культури можуть бути перешкодою для злиття декількох організацій.

#### *Важливо пам'ятати:*

- як правило, в чистому вигляді жоден з названих типів корпоративної культури не зустрічається;

- організація звичайно несе в собі риси не одного, а декількох типів корпоративної культури;

- на корпоративну культуру роблять вплив зовнішні чинники (ринок, конкуренція, нові закони), а також якісь внутрішні події або ситуації (наприклад, зміна менеджерського складу).

### **5.7. Модель формування корпоративної культури**

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;

- способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;

- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньо-групових цінностей, що склалися.

Організаційна культура може мати особливості залежно від роду діяльності, форми власності, положення на ринку чи в суспільстві. Особливості організаційної культури знаходять втілення у символіці, що залежить від пріоритету в організаційній культурі влади, ролі чи вчинків особистості.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі, значення та ієрархію цінностей. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньо-групові норми та моделі поведінки.

Формування корпоративної культури може відбуватися чотирма шляхами:

1) довгостроковою практичною діяльністю;

2) діяльністю керівника чи власника (власна культура);

3) штучним формуванням організаційної культури фахівцями консультаційних організацій;

4) природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

До складових елементів корпоративної культури відносять і якості особистості, такі як бажання конкурувати, вміння переконувати; прагнення відігравати роль неформального лідера; терпимість до рутинної адміністративної роботи.

Вирішальною умовою при формуванні спільної культури є здатність сформувати спільне бачення для працівників компанії. Керівна верхівка повинна визначити місію фірми і те, як вона має виражатися в організаційних нормах і цінностях. Далі ці визначення поширюються корпорацією.

Ще одним важливим інструментом формування спільної культури є лідерство. Людські стосунки також мають важливе значення. Існує потреба відбирати працівників, які були б «членами команди». Крім того, необхідно

розробити політику винагород і стимулів, щоб заохочувати їх працювати на користь підприємства.

Формування корпоративної культури передбачає тривалий і складний процес, основними етапами якого є:

- визначення місії корпорації;
- визначення основних базових цінностей;
- формування правил поведінки працівників корпорації, виходячи з базових цінностей;
- описання традицій та символіки, що відображають усе вище перераховане.

Усі ці кроки та їх результати доцільно описати в корпоративному керівництві. Цей документ особливо необхідний у ситуаціях прийому на роботу й адаптації нових співробітників. Він дає можливість зрозуміти, наскільки потенційний співробітник поділяє цінності корпорації.

Однак формування корпоративної культури – процес складний, що потребує використання цілого ряду методик.

Механізм формування корпоративної культури може бути проілюстрований за допомогою концепції чотирьох середовищ.

На глобальному рівні головний вплив на формування та розвиток культури фірми здійснює мегасередовище міжнародного бізнесу. Макросередовище відповідає національному рівню. Відповідно корпоративний рівень багато в чому визначає мікро середовище зі своєю культурною специфікою (корпоративний рівень). І, нарешті, на персональному рівні працівника культура значною мірою визначається метасередовищем (особистісними культурними контактами людини).

Інструменти формування та розвитку культури міжнародних корпорацій включають, як звичайні, для великих компаній, форми та засоби (обряди, церемонії, ритуали, міфи, легенди, розповіді), так і специфічні елементи, характерні для міжнародного бізнесу:

- універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, систему ідентифікації корпорації;
- система комунікацій («офіційна» мова корпорації, різноманітні мови, система неформального спілкування);
- постійна ротація керівників і спільне навчання працівників.

Формування культури неможливо проводити без усвідомлення принципів її функціонування.

Корпоративна культура формується незалежно від нашої участі. Це відбувається приблизно так само, як і виховання дитини: якщо батьки говорять, що красти – не добре, а самі порушують сказане, діти будуть повторювати їх дії, а не слова. Формування корпоративної культури йде від формальних лідерів (керівництва компанії) чи, як буває рідше – неформальних. Тому, найважливіше що повинен зробити керівник, що бажає сформувати корпоративну культуру, – це сформулювати для себе основні цінності організації. В одних іноземних

компаніях вони чітко сформульовані, в інших – усі їх усвідомлюють, хоча вони не записані.

На кожному підприємстві слід започаткувати нескладну схему впровадження та застосування корпоративної культури. Адже в умовах глобалізації процвітає міжнародне співробітництво, яке значно впливає на економічний стан цілої країни. А для співпраці з іншими країнами недостатньо знати тільки свої основні етичні принципи ведення бізнесу, необхідно знати також і специфіку культури тих країн, з якими співпрацює або співпрацюватиме підприємство.

Перш за все, при створенні та запровадженні моделі корпоративної культури на підприємстві слід взяти до уваги й чітко проаналізувати фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на становлення корпоративної культури машинобудівного підприємства. Ця умова є необхідною та основною, адже саме від неї залежить подальше моделювання корпоративної культури підприємства.

Найкращим для підприємства є створення Кодексу корпоративної культури підприємства, у якому буде зазначено всі норми та принципи етичної поведінки керівника й працівників підприємства. Тобто тут буде описано, згідно з посадовими інструкціями працюючих, їх чітку поведінку відповідно до принципів професійної моралі, якої необхідно дотримуватися при веденні бізнесової діяльності підприємства.

Насамперед, Кодекс корпоративної культури повинен містити основні базові цінності підприємства, тобто ті умови, які спонукали б працівників до повної віддачі себе роботі. Для цього керівнику підприємства необхідно розробити чіткий план розвитку працівника як особистості, адже саме особистість творить підприємство. Необхідно створювати такі умови діяльності на підприємстві, які допомагали б особистості реалізовувати завдання підприємства, а заодно – реалізовувати і себе. Самовдосконалення – це рух уперед, адже як тільки людина (працівник) не бачить сенсу у вдосконаленні свого життя, вона зупиняється. А це є дуже негативним чинником як для самого розвитку підприємства, так і для людини особисто. Адже це – шлях у нікуди.

Наступним етапом у формуванні Кодексу корпоративної культури підприємства є запровадження основних принципів професійної моралі на основі національної культури. Оскільки наше українське суспільство є споконвіку релігійним, добросовісним, працелюбним, щиросердним тощо, тому необхідно всі ці чесноти застосовувати на практиці – ведення переговорів, розмова з клієнтами, проведення нарад, спілкування всередині колективу підприємства тощо.

Звичайно, всі працівники підприємства повинні володіти знаннями про загальну культуру, мати інтелект, порядність. Але особливе значення має їх моральний потенціал. Основною етичною нормою, якої слід дотримуватися у службових відносинах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі підприємства. Спілкуючись, люди часом травмують одне одного, а моральні травми інколи страшніші, ніж фізичні.

Тому, перш за все, морально-психологічний стан на підприємстві багато в чому залежить від керівника, визначається його особистою поведінкою та моральними якостями.

Із зарубіжного досвіду можна виокремити деякі моральні якості та стандарти поведінки, що необхідні керівнику підприємства для ведення ефективної управлінської діяльності:

- широта поглядів;
- глобальний підхід до вирішення існуючих проблем;
- перспективне передбачення;
- гнучкість;
- ініціативність та рішучість, особливо в умовах ризику;
- завзятість у роботі;
- безперервне самовдосконалення.

Серед особистісних якостей керівника можна назвати такі:

- вміння чітко формулювати цілі та установки;
- готовність вислуховувати думки інших;
- неупередженість;
- безкорисливість;
- лояльність;
- здатність повністю використовувати можливості підлеглих шляхом правильної їх розстановки та справедливого ставлення до них;
- особиста привабливість;
- здатність згуртовувати людей та створювати їм сприятливу атмосферу для роботи.

Керівник перебуває в центрі уваги, його знають усі, про нього говорять, з нього беруть приклад інші. Не випадково у світі бізнесу кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який уміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальних відносин з працівниками та клієнтами.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника ще не є цілком достатнім, а перебуває на фазі формування. Сучасні керівники повинні працювати методом пошуку та помилок, набуваючи свого власного досвіду.

Зростання ролі морально-психологічного чинника в управлінні є закономірним для цивілізованої економіки та актуалізує значення особистості. Моральність – це вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснення моральних дій та вчинків. Але не завжди управлінці дотримуються моральних норм, не завжди одні й ті самі дії, вчинки, поведінка у різних країнах набувають однакової етичної форми та етичної оцінки.

Теоретичні етико-психологічні засади управлінської діяльності є підґрунтям професійної етики керівника, яка передбачає наявність теоретико-прикладних етичних знань і практичних рекомендацій, зорієнтованих на якісне виконання адміністративно-господарських функцій. Вона охоплює передовий

досвід морально-психологічного вирішення конкретних проблем управління. Моральна поведінка керівника, стиль його роботи – це система повсякденних вчинків, у яких виявляється його ставлення до людей, суспільства, своєї діяльності. Поведінка керівника має бути реально сприйманим моральним орієнтиром для підлеглих.

Отже, сучасним вітчизняним менеджерам та підприємцям доводиться працювати у суспільстві, де бізнесова активність є новим явищем і не має чітких стандартів. Закони часто суперечать один одному і навіть забороняють деякі види діяльності, які вважаються законними та етичними у більшості країн. Деякі наші неписані норми, уявлення про добро чи зло поки що значною мірою відповідають стандартам авторитарного минулого, які без будь-яких змін збереглися й до сьогодні.

Проте ринкова економіка в Україні вже набрала сили, і не можна сидіти, склавши руки, сподіваючись, що сама собою з'явиться здорова етика. Кажуть, що підприємцем треба народитися. Це правильно, але правильно й інше: морально здорового підприємця необхідно виховувати. Моральне відродження і духовне вдосконалення людини – мета та засіб прогресивного розвитку українського суспільства та людства в цілому. Рівень моральності особистості та суспільства залежить від сукупності умов та чинників. Важливу роль у формуванні моральної культури людини й суспільства має відігравати етичне просвітництво, що несе знання про моральні цінності, дає розуміння морального виміру поведінки особистості, дій соціальних суб'єктів, життя суспільства.

Сьогодні необхідно велику увагу приділяти вивченню етики ділових відносин з метою підвищення рівня корпоративної культури. Адже існує багато причин, що викликає даний інтерес. У першу чергу, це сумарна шкода неетичної, нечесної ділової поведінки, яку відчувають не тільки споживачі, але й виробники, суспільство в цілому, перевищення цієї суспільної шкоди над індивідуальною або груповою вигодою.

У кінцевому підсумку це може призвести до падіння престижу машинобудівного підприємств та бізнесменів, що, у свою чергу, поставить під сумнів якість їх товарів і послуг, а також, відповідно, їх майбутні прибутки тощо.

У сфері ділових відносин повинні діяти певні визначені правила поведінки ділових людей:

- формальні закони, що приписуються суспільством та охороняються за допомогою відповідних санкцій;

- нормативні принципи, зафіксовані в загальнолюдських етичних нормах («не вкради», «не вбий», «не говори неправду» та інші) і, як правило, базуються на системі релігійних переконань, зрада яким призводить до внутрішнього психологічного дискомфорту;

- норми групової поведінки (професійні, «цехові»), значною мірою зумовлені культурою даної країни чи регіону; порушення їх карається виключенням із «колективу», відмовою у довірі тощо.

В ідеалі всі ці три типи повинні б збігатися. Практично ж між ними завжди існують розбіжності, які зменшуються в міру розвитку економіки, але ідеалу –

збігу – не досягається. Тому в нашій країні необхідно створити систему охорони та підтримки такої економічної поведінки, яку можна було б визначити як передбачену, надійну, таку, що викликає довіру. Необхідно брати до уваги те, що загальною тенденцією в усьому світі є конвергенція ділових культур на основі загальнолюдських нормативних принципів.

Корпоративна культура допомагає зберегти вірність клієнтів. За підрахунками спеціалістів, втримати старих клієнтів у п'ять разів дешевше, ніж завоювати довіру нових.

Тому вся політика підприємства згори донизу повинна орієнтуватися на споживача. У бізнесі існує «золоте правило»: піклуйся про своїх клієнтів та працівників, а ринок попиклується про тебе.

Дуже важко заробити гарну репутацію, на це йдуть роки, а втратити її можна миттєво, часто через щось незначне: не відповівши на телефонний дзвінок чи лист, не відіславши факс, якого чекають, виявивши невихованість у будь-якій формі. Для репутації важливо все – і культура мови, і манера, і одяг та інтер'єр офісу та багато інших важливих речей.

Психологія іноземних бізнесменів запрограмована на партнера, який викликає довіру, тобто оцінюється те, як він одягнений, на якому автомобілі їздить, пунктуальність. Пізніше до уваги беруть інші параметри – вірність своїм обов'язкам, чіткість, кваліфікація, уміння вести справи тощо.

Для ефективного впровадження та всебічної підтримки корпоративної культури підприємствах, доцільно визначити основні принципи формування моделі корпоративної культури підприємства. Взагалі принципи – це основні правила та норми поведінки, і вони мають бути наявними на кожному підприємстві; це своєрідні провідники свідомого використання законів та даних практики управління

В управлінській практиці для вирішення конкретних завдань завжди використовують певні принципи, що є обов'язковою метою. Адже врахування цих принципів при розробці та побудові моделі корпоративної культури на вітчизняних підприємства значно допоможе спростити саму процедуру розробки. При цьому кожен працівник підприємства буде виконувати тільки свій обсяг роботи, тобто простежуватися чіткий розподіл обов'язків працівників підприємства.

## **5.8. Корпоративна культура і розподіл повноважень у міжнародних корпораціях**

Будь-яка корпорація сповідує якісь загальні цінності, які поділяють усі її працівники. Такі цінності утворюють корпоративну культуру і формують механізм контролю, який є невидимим, але допомагає застосовувати офіційні, так би мовити, бюрократичні механізми контролю (БМК). БМК меншою мірою спирається на корпоративну культуру з метою контролю, оскільки в менеджерів з різних країн можуть бути різні уявлення про правила ведення справ, а також про цінності й переваги, що існують у штаб-квартирі. Проте фірми намагаються



поширювати корпоративну культуру, забезпечуючи тісніші контакти між керівниками філій з різних країн. Часті переміщення менеджерів з однієї країни в інші розширюють уявлення цих людей і підвищують їхню відданість системі цінностей і цілей корпорації, а в результаті спрощуються процедурні питання, зменшується потреба в комунікаціях всередині управлінської піраміди і необхідність контролю за діяльністю філій. Наприклад, компанія «ЗМ» не тільки влаштовує курси підвищення кваліфікації для менеджерів своїх філій, але й утворює групи навчання з представників різних країн, для того щоб кожна група була конгломератом поглядів людей багатьох національностей. «Івеко», другий у Європі виробник вантажних автомобілів, – компанія, що утворилася в результаті злиття італійських, німецьких і французьких фірм, прийшла до висновку, що єдину культуру важко сформувати за допомогою менеджерів похилого віку. Тому організація постійно займається активним пошуком кращих випускників університетів з всієї Європи і спрямовує їх на роботу в кожному з трьох країн, перед тим як вони одержать призначення в штаб-квартиру корпорації.

Рівень контролю з боку штаб-квартири за підбором керівників вищої ланки для філій може вказувати з достатньою точністю, який рівень контролю над діяльністю філій персонал штаб-квартири вважає необхідним. Направлення спеціалістів із країни базування на керівні посади у філіях чи навіть встановлення стандартів підбору і навчання можна вважати засобом забезпечення лояльності стосовно культури корпорації, а не культури філій. Такий підхід може бути ефективним навіть при частковому володінні закордонним підприємством або в ситуації, коли головна фірма вимагає від філій складання перспективних планів розвитку.

Незалежно від того, де ви працюєте, через значення міжнародного бізнесу, що посилюється, найважливішим стає вміння спілкуватися з людьми з інших країн. З філософської точки зору, найкращий спосіб розвинути в собі ці навички полягає у вивченні й аналізі відмінностей, які притаманні людям, що належать до інших культур.

Численні типи організаційних структур зводяться до чотирьох основних видів розподілу повноважень у керівництві зарубіжними операціями:

Тип А – «домашня» орієнтація – структура, в якій кожне відділення керує власними зарубіжними продажами і повністю несе відповідальність за продаж своєї продукції на всіх зарубіжних ринках; використовується переважно в разі відсутності зарубіжних замовлень.

Тип В – експортно-імпортна орієнтація – структура, в якій закордонний департамент централізує в кооперативній штаб-квартирі керівництво такими видами діяльності, як лізинг, контракування, закордонні продажі. У такому разі відповідальність за продаж на іноземних ринках розподіляється між «домашніми» відділеннями і закордонним департаментом. Наприклад, «домашні» відділення відповідають за виробництво продукції, а закордонний департамент – за її поставку і продаж на іноземних ринках.

Тип С – міжнародна орієнтація – структура, в якій «домашні» відділення відокремлюються від міжнародних. У такому разі кожне з відділень продовжує

свої повноваження подібної діяльності в міжнародній сфері, яку вдома виконує «домашнє» відділення. Відповідальність кожного з підрозділів пов'язується з продажем на іноземних ринках тих видів продукції, які закріплені за «домашнім» або міжнародним відділенням.

Тип D – мультинаціональна орієнтація – структура, підрозділи якої утворюються за географічним принципом. Зарубіжні штаб-квартири несуть у такому разі повну відповідальність за всі дії компанії на певних географічних ринках.

Стосовно міжнародних корпорацій, варто звернути увагу на три моменти:

1. Ініціатором змін виступає, як правило, штаб-квартира, насамперед вище керівництво. Найбільші складнощі у проведенні змін виникають у зарубіжних відділеннях, які нерідко доводиться продавати через консерватизм.

2. Західна культура є сприятливішою для змін, ніж східна.

3. Ефективним для здійснення змін є міжнародні венчурні команди – спеціальні структуровані одиниці, відповідальні за розвиток інноваційних проектів.

Діяльність будь-якої організації підпорядковується певній системі формальних і неформальних правил. *Формальні правила* – це правила внутрішнього трудового розпорядку. *Неформальні правила* стосуються одягу, професійного жаргону, взаємин між керівниками і підлеглими тощо. Формальна система спирається на організаційну структуру підприємства, неформальна – це та, яку називаємо «організаційною», або «корпоративною», культурою.

Корпоративна культура є одним із складних матеріально-духовних явищ, системних за своєю сутністю, тому вона має розглядатися всебічно. У зв'язку з тим, що вона формується і сприймається на рівні свідомості людини, впливає на її поведінку, тому і розглядати її необхідно на соціально-психологічному рівні.

Феномен корпоративної культури потребує усвідомлення і прийняття певної позиції з цілого ряду проблем. Однією з найважливіших проблем є визначення змісту цього поняття. Широкий смисл цієї категорії передбачає системне сприйняття культури в єдності матеріального і духовного, складній взаємодії та взаємовпливах усіх свідомих і підсвідомих елементів. Вузкий смисл – це тільки духовна частина культури, правила поведінки, норми, традиції, корпоративні міфи, що є регуляторами поведінки особистості. Другою проблемою є суб'єктивізм сприйняття культури і суб'єктивізм оцінок рівня й стану корпоративної культури. Іншою проблемою є досягнення гармонії культури, оскільки в будь-якій корпорації завжди спостерігається нерівномірність впливу окремих елементів, що є основою для розвитку системи та її вдосконалення. Сама по собі гармонія не може бути достатнім критерієм рівня розвитку культури, але потяг до неї потребує удосконалення недостатньо розвинутих елементів.

Найважливішими категоріями корпоративної культури є інтереси, цінності та ціннісні орієнтації індивіда, що дозволяють визначитися з допустимістю або недопустимістю поведінки та зрозуміти, як діяти у конкретній ситуації. Отже, корпоративна культура є системою найістотніших допущень, що сприймаються

членами організації та відбиваються у конкретних цінностях, які визначають вектори поведінки особистості.

Корпоративна культура підприємства повинна включати в себе зібрання найбільш важливих положень діяльності підприємства, що визначаються його місією та стратегією розвитку. Кожен працівник підприємства, у межах корпоративної культури, повинен:

- усвідомлювати свою роль у загальній системі виробничих відносин та очікування від своєї роботи;
- знати, що він отримає від підприємства, якщо належним чином виконуватиме свої обов'язки;
- розуміти, що коли порушить «писані» або «неписані» норми, то буде покараний, причому не обов'язково керівництвом, а й колегами по роботі.

Адже, корпоративна культура – це своєрідна закрита мораль, покликана зміцнювати згуртованість соціальної групи, спрямовувати її діяльність у потрібному руслі, що забезпечить успішне функціонування та розвиток підприємства.

Корпоративна культура має розглядатись як важливий нематеріальний ресурс, здатний істотно впливати на ефективність функціонування підприємства та формування його ринкової вартості.

Корпоративна культура являє собою складну та багатоаспектну систему цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, яка забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками. Корпоративна культура сприяє також більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, слугує дієвим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів.

Головна роль корпоративної культури в організації полягає в тому, що вона допомагає згуртуванню колективу, формуванню почуття колективної відповідальності, а також підтримує баланс у соціально-трудова відносинах.